



FACULDADE DE CIÊNCIAS DA SAÚDE – FACS

CURSO: PSICOLOGIA

CLIMA ORGANIZACIONAL

X

SATISFAÇÃO NO TRABALHO

GARDENIA AIRES

BRASÍLIA

JUNHO/2003

GARDÊNIA AIRES

CLIMA ORGANIZACIONAL
X
SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Monografia apresentada como
requisito para conclusão do curso de
Psicologia do UniCEUB - Centro
Universitário de Brasília.

Professora Orientadora: Leida Maria de
Oliveira Mota

BRASÍLIA/DF, Junho de 2003

DEDICATÓRIA

À minha família, em especial, meus pais, pela motivação e apoio na realização deste trabalho. Ao meu namorado, pela paciência. A todos que participaram e ajudaram a construir o meu trabalho.

AGRADECIMENTO

À minha professora orientadora, Leida Maria de Oliveira Mota, pela ajuda, orientação, atenção, prontidão e, principalmente, pela sua constante motivação.

RESUMO

Este trabalho propõe um estudo das possíveis relações entre o Clima Organizacional e a Satisfação no Trabalho. Tal objetivo de estudo surgiu a partir de inúmeros questionamentos e afirmações de diversos autores, corroborando, ou não, a relação existente entre Clima e Satisfação. Para tanto, fez-se necessário a elaboração de um método de pesquisa, visando investigar se as relações hipotetizadas ocorrem, ou não, em determinada empresa. Tal método não foi aplicado; entretanto, os dados coletados na pesquisa bibliográfica, assim como os supostos resultados da pesquisa empírica são debatidos na discussão, sob a forma de hipóteses. Neste sentido, este estudo faz, primeiramente, uma breve introdução, tratando os diferentes conceitos dados ao Clima e Satisfação, para, depois, discutir sobre as possíveis relações entre estes dois fatores, levando-se em consideração as limitações e potencialidades inerentes à problemática levantada e ao método de pesquisa proposto.

ABSTRACT

This work has the purpose to study the possibilities of relation between Organizational Climate and Work's Satisfaction. This objective started from the innumerable questions and affirmations of lots of authors, affirming, or not, the relation between Climate and Satisfaction. Therefore, the elaboration of a research method was needed, trying to investigate if the hypothetical relation occurs, or not, in a determined enterprise. The method wasn't applied; however, the information acquired in the bibliographic research and the so-called results of the empiric research were discussed, by hypothesis. In this meaning, this study first does an introduction, talking about the different conceptions given to the Climate and Satisfaction. Then, there is a discussion about the possibilities of relation between this two factors, taking into consideration the limitations and potentialities related to this factors and to the method of research proposed.

SUMÁRIO

I - INTRODUÇÃO.....	1
II – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	4
1. CLIMA ORGANIZACIONAL.....	4
1.1. Breve Histórico	4
1.2. Clima Organizacional: Conceitos Básicos	6
1.3. Clima Organizacional X Cultura Organizacional	9
1.4. Fatores que Interferem e Influenciam no Clima Organizacional	11
2. SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	14
2.1. Breve Histórico	14
2.2. Conceitos Básicos e Correlatos	16
2.3. Fatores que estão relacionados à Satisfação no Trabalho	18
3. CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	20
III - MÉTODO.....	22
1. Características da Organização	22
2. Sujeitos da Pesquisa	24
3. Estratégias de Coleta de Dados.....	24
4. Análise de Dados	25
5. Instrumento de Pesquisa	25
IV - DISCUSSÃO.....	29
V - CONCLUSÃO.....	31
VI – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	33
VII - APÊNDICE.....	35

I - INTRODUÇÃO

A evolução de um modelo mecanicista e simplificador para um modelo sistêmico foi um marco histórico organizacional. Poucas organizações conseguiram acompanhar essa transição, de forma satisfatória. Algumas ficaram desestruturadas, uma vez que não souberam lidar com as novas mudanças paradigmáticas: valorização do trabalho humano, alta competitividade, avanços tecnológicos e, conseqüentemente, maior complexidade na realização de tarefas.

A alta tecnologia e a globalização também contribuíram, de forma efetiva, para as mudanças do antigo paradigma. Neste contexto, a pessoa mais indicada para lidar com estas mudanças tecnológicas e sociais do processo de trabalho é o psicólogo organizacional. Segundo Batitucci (1978) e Zanelli (1994), *in* Tractenberg (1999), este é o profissional que, dentro da organização, está mais preparado para atuar como facilitador nos processos de mudança de cultura, bem como reestruturação do ambiente. Sendo assim, é importante a presença de um psicólogo na organização, mas é também imprescindível que ele tenha uma visão sistêmica, isto é, saiba trabalhar o indivíduo dentro do contexto organizacional.

Sabe-se que a alta competitividade, descrita como conseqüência das mudanças paradigmáticas, contribui para a criação de cargos de alto nível de exigência nas empresas. Assim sendo, a complexidade de cargos já existentes e a criação de novos cargos, também complexos, resultam no desemprego; afinal, tal é a exigência, que apenas alguns se enquadram dentro do perfil e requisitos estabelecidos. Pode-se, então, inferir, a partir daí, que todas as mudanças ocorridas dentro das organizações alteram efetivamente o Clima da organização, uma vez que, segundo Palácios (2001), o Clima Organizacional é resultante da participação de um conjunto de características da organização.

Robbins (1999) enfatiza que as organizações bem sucedidas são aquelas que colocam as pessoas em primeiro lugar. Esta preocupação diz respeito à valorização do fator humano nas organizações. Os estudos relacionados a esta questão costumam focalizar os seguintes fatores: Motivação, Satisfação, Liderança, Valores, Cultura Organizacional, Estrutura Organizacional, Mudança Organizacional e Clima Organizacional.

Vale ressaltar que, dos fatores citados acima, a Satisfação e o Clima Organizacional são os únicos constructos mensurados através da percepção. Para Robbins (1999), a percepção pode

ser definida como o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais, com a finalidade de dar sentido ao ambiente.

Conforme Bowditch & Buono (1992), o Clima Organizacional representa uma percepção resumida da atmosfera e do ambiente da organização. No entanto, segundo James e Jones (1974), *in* Palacios (2001), esta afirmação é questionável, pois se o Clima é resultado de percepções, então deve-se atribuir alta acurácia à capacidade de percepção do homem, coisa que as pesquisas empíricas não sustentam. Os questionamentos destes autores recaem sobre a falta de consistência nas pesquisas empíricas, que são baseadas em medidas perceptivas.

James & Jones (1974), *in* Palacios (2001), manifestam ainda que, nesta teoria da abordagem perceptual de Clima Organizacional, os indivíduos percebem e interpretam os eventos que acontecem no âmbito organizacional, de forma psicologicamente significativa para eles e não somente com base na existência, ou não, de aspectos concretos. Sendo assim, como garantir que pesquisas sobre Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho, constatadas através da percepção humana, sejam válidas? Para Bowditch e Buono (1992), o Clima só pode ser mensurado de forma perceptiva.

Por outro lado, quando James & Jones (1974) alegam a possibilidade de invalidade de pesquisas de Clima, de forma perceptiva, estes autores referem-se à percepção individual e não grupal. Maximiniano (2000), por sua vez, acredita que a percepção grupal seja formada pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização. Ao produto destes sentimentos, em relação à realidade percebida, dar-se-ia, segundo o autor, o nome de Clima Organizacional.

Mota (2001) acrescenta que, além de perceptível, o Clima Organizacional está relacionado aos níveis de satisfação e insatisfação dos trabalhadores, em relação à organização. Por outro lado, Chiavenato (1988) acredita que o grau de Satisfação no Trabalho vai variar de acordo com o Clima, ou seja, Clima desfavorável leva à Insatisfação e vice-versa. Além disso, o autor não leva em consideração as variáveis individuais. Para ele, o Clima Organizacional (fator externo) seria o preditor de Satisfação no Trabalho.

Spector (2002), entretanto, assegura que a Satisfação refere-se aos sentimentos das pessoas, dependendo das características pessoais de cada uma. Por esta razão e, em contraposição ao que foi dito por Chiavenato (1988), também é possível reconhecer a Satisfação como um produto de variáveis individuais. Sendo assim, e admitindo-se que existem lacunas sobre este

assunto, nota-se a necessidade de estudo das possíveis relações entre Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho, pois os resultados obtidos a partir deste trabalho, que se propõe a articular variáveis relacionadas às dimensões macro e micro do Comportamento Organizacional, serão de grande contribuição para a Psicologia das Organizações, já que o psicólogo organizacional é o profissional mais preparado para transitar em ambas as dimensões.

Sendo assim, este trabalho propõe uma investigação a respeito da polêmica apresentada anteriormente. Nesta perspectiva, o desenvolvimento deste estudo busca, especificamente, investigar e estabelecer quais as possíveis relações entre Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho, esclarecendo se a Satisfação no Trabalho está, ou não, diretamente relacionada ao Clima Organizacional e vice-versa.

O estudo será estruturado em quatro partes: a primeira diz respeito aos fundamentos teóricos; a segunda, ao método de pesquisa; a terceira, à discussão e a quarta, à conclusão.

A Fundamentação Teórica estará contemplada em três seções. A seção 1 tem por objetivo apresentar um breve histórico sobre os estudos relacionados ao Clima Organizacional; conceitos básicos e correlatos e fatores e variáveis que interferem positiva ou negativamente neste fenômeno.

Na seção 2, encontrar-se-á um breve histórico a respeito dos estudos e pesquisas sobre Satisfação no Trabalho; conceitos básicos e correlatos e fatores que interferem ou que estão relacionados ao constructo.

A seção 3 será dedicada à discussão sobre os fatores e variáveis que afetam tanto o Clima Organizacional quanto a Satisfação no Trabalho, ressaltando suas possíveis relações.

Quanto ao Método de Pesquisa proposto, este apresentará as características da Organização a ser pesquisada, os sujeitos da pesquisa, as estratégias de coleta de dados, a análise de dados, bem como o instrumento de pesquisa.

Na Discussão, colocar-se-ão as potencialidades e limitações do Método proposto, onde os supostos resultados serão discutidos e interpretados à luz dos fundamentos teóricos.

Por fim, na Conclusão serão encontrados os tópicos relacionados aos problemas de pesquisa que surgiram ao longo do estudo, apresentando propostas de intervenção para a organização.

II – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1. CLIMA ORGANIZACIONAL

1.1. Breve Histórico

Antes da segunda guerra mundial, os psicólogos Lewin, Lippitt & White (1939), *in* Schneider, Bowen, Ehrhart & Holcombe (2000), introduziram o conceito de Clima no vocabulário da Psicologia Social. Foram usados os termos Clima Social e Atmosfera Social, ambos com o mesmo entendimento, para definir as condições psicológicas criadas pelos líderes de um grupo de rapazes, num ambiente controlado.

Vale observar que tal estudo inicial não incluiu mulheres e as condições culturais não foram levadas em conta nas conclusões. Na verdade, estes psicólogos estavam interessados nas consequências dos comportamentos dos líderes e nos comportamentos demonstrados, em seguida, pelos seguidores que estavam sendo estudados. Depois de treinar vários líderes, que se comportaram em estilos e maneiras diferentes - democrático, autoritário e *laissez-faire* - foram observados os efeitos no comportamento dos rapazes subordinados àqueles líderes.

Os resultados do estudo, segundo Lewin, Lippitt & White (1939), *in* Schneider, Bowen, Ehrhart & Holcombe (2000), precisavam ser compreendidos numa dimensão de curto prazo, sendo que os efeitos ao longo do tempo não podiam ser mensurados. Um resumo dos resultados do estudo concluiu o seguinte:

- Rapazes, em condições democráticas, demonstraram maiores níveis de cooperação, maiores níveis de participação nas tarefas e mais abertura ao líder. Entretanto, o nível de produtividade não foi maior do que a produtividade dos rapazes no grupo autoritário.
- Os rapazes, dentro das condições democráticas, gostavam de ser participantes do seu grupo, mais do que os rapazes que faziam parte dos outros grupos. Os rapazes do grupo autoritário foram os que menos gostaram de ser membros de seu grupo.

- O Clima resultante do grupo democrático era caracterizado por uma gama maior de experiências positivas (incluindo divertimento).
- O Clima democrático foi mais positivo. No clima autoritário, por exemplo, os rapazes demonstraram mais comportamentos dominantes e agressivos.
- Os únicos rapazes que desistiram do seu grupo foram aqueles que estavam sob as condições autoritárias.

Para o psicólogo Lewin (1978), *in* Schneider, Bowen, Ehrhart & Holcombe (2000), foi possível fazer a seguinte observação: “O grupo que, antes de entrar no grupo autoritário, estava amigável, aberto, participativo, cooperativo e cheio de vida, logo, dentro de 30 minutos, tornou-se apático e sem iniciativa” (p. 26). Diante desta observação, fica claro que, naquela época, já se falavam sobre a influência da liderança no Clima Organizacional.

Após a segunda guerra mundial, uma época que não permitiu estudos de Clima Organizacional, vários acadêmicos seguiram o trabalho pioneiro de Lewin.

Morse & Reimer (1959), *in* Likert (1971), publicaram um estudo sobre a influência da participação no processo decisório, dentro de quatro divisões em uma empresa de grande porte. Demonstraram que, sob as condições não-participativas, a produtividade aumentou em 25%. Enquanto isso, nas condições participativas, a produtividade aumentou em 20%. Entretanto, vale ressaltar que, sob as condições não-participativas, houve uma grande queda de lealdade, atitude, interesse e envolvimento no trabalho, em termos de vínculo de responsabilidade pelo trabalho feito.

Logo em seguida, Likert (1971), e depois Katz & Kahn (1985), também da Universidade de *Michigan*, produziram trabalhos acadêmicos, enfatizando o contexto humano de organizações de trabalho, para desempenho e eficiência organizacional, com ênfase nos resultados de produção e de recursos humanos. Todos esses acadêmicos e psicólogos, Morse & Reimer (1959), *in* Likert (1971), Likert (1971) e Katz & Kahn (1985), colocaram em perspectiva a questão de que a performance organizacional não só deve ser vista em função de produtividade a curto prazo, mas em função do Clima Organizacional.

Outros autores, como Argyris (1957) e McGregor (1960), escreveram que organizações de trabalho tendem a robotizar os colaboradores, através de seus processos de trabalho não-participativos e sem desafios, influenciando, assim, o Clima da Organização.

McGregor (1960) enfatizou o gerente como líder na criação de um “Clima Gerencial” na Organização, ou seja, o Clima do relacionamento entre o líder e o subordinado, seja uma relação de confiança, participativa ou apoiadora. Segundo McGregor (1960), os gerentes implementam suas crenças e valores nas pessoas subordinadas a eles, através de seus comportamentos. Este comportamento, por sua vez, reflete suas atitudes com as pessoas e cria um Clima de relacionamento.

Daí em diante, houve uma explosão de estudos e pesquisas sobre Clima Organizacional. O desenvolvimento de técnicas de pesquisa para medir o Clima Organizacional começou durante os anos 60. Litwin & Stringer e Schneider & Bartlett (1968), *in* Moiseichyk (1997), foram pioneiros em desenvolver medidas de Clima Organizacional para organizações empresariais. Tais medidas consideravam o grau de motivação dos membros da organização, bem como o "estado de saúde" da organização. A partir do diagnóstico da organização, identificava-se onde seria necessário intervir.

Além de entender a origem do Clima Organizacional, faz-se necessário, também, o estudo dos conceitos básicos bem como de todos os conceitos correlatos do tema em questão.

1.2. Clima Organizacional: Conceitos Básicos

O termo Clima, originalmente, pode ser definido como o conjunto de fenômenos meteorológicos, predominantes em determinada região, cuja periodicidade é marcante, constituindo o Clima desta região. O estudo do Clima nas diversas regiões do planeta é importante para o estabelecimento de certas características regentes em cada região.

Enquanto isso, Robbins (1999) conceitua Organização como unidade social, conscientemente coordenada, composta de duas ou mais pessoas, que funciona de maneira relativamente contínua, com o intuito de atingir um objetivo comum. Este autor acrescenta que a organização determina quais as tarefas a serem realizadas, quem vai realizá-las, como estas serão agrupadas, quem se reporta a quem e quais as decisões a serem tomadas.

Para Guest (1962), *in* Silva (2001), a Organização é um grupo grande de pessoas comprometidas em atividades dependentes, que têm um propósito determinado. Alguns autores definem Organização como grupos de atividades e de relações de autoridade; outros denominam, de acordo com Silva (2001), Organização à soma total de relações humanas.

Mattos (1991), in Mota (2001), argumenta que a Organização é um complexo de elementos e de suas relações entre si, resultante e condicionante da ação de diferentes pessoas, escalonadas em diversos níveis de decisão, no desempenho de funções que limitam e orientam atividades humanas associadas, tendo em vista objetivos sistematicamente estabelecidos.

Neste sentido, o paralelo da idéia de Clima e Clima Organizacional é facilmente estabelecido. Para Silva (2001), a idéia de Clima Organizacional guarda uma estreita relação com condições meteorológicas e ambientais. A diferença está no enfoque: organizacional.

O Clima Organizacional, segundo Maximiniano (2000), refere-se ao produto dos sentimentos individuais e grupais das pessoas com relação à realidade percebida, a Organização. Pode-se inferir, a partir daí, que a realidade percebida vai depender das características individuais de cada um.

Desta forma, para Silva (2001), o Clima Organizacional diz respeito ao que as pessoas acham que existe e está acontecendo no ambiente da Organização, em determinado momento, sendo, portanto, a caracterização da imagem que essas pessoas têm dos principais aspectos ou traços vigentes na Organização. Talvez seja esse o maior desafio em relação ao conceito de Clima Organizacional: só pode ser compreendido em termos das percepções das pessoas que fazem parte da Organização.

Bowditch & Buono (1992), por sua vez, definem Clima Organizacional como uma medida de até que ponto as expectativas das pessoas, sobre como deveria se trabalhar numa Organização, estão sendo cumpridas. Assim sendo, fica fácil definir o Clima Organizacional como um constructo derivado de um processo de julgamento que o funcionário ou um grupo de funcionários faz das variáveis organizacionais.

Segundo Chiavenato (1988), o Clima Organizacional compreende seis dimensões, são elas:

- Estrutura da Organização: que afeta o sentimento das pessoas sobre as restrições em sua situação de trabalho, como regras excessivas, regulamentos, procedimentos, autoridade hierárquica, disciplina etc.;
- Responsabilidade: que produz o sentimento de ser seu próprio chefe e de não haver dependência nem dupla verificação em suas decisões;
- Riscos: que levam à iniciativa e ao senso de arriscar e de enfrentar desafios no cargo e na situação de trabalho;
- Recompensas: conduzem ao sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; são a substituição do criticismo e das punições pela recompensa;
- Calor e apoio: o sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua, que prevalecem na organização;
- Conflito: O sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões ou conflitos. É a colocação das diferenças no aqui e no agora.

Chiavenato (1988) acrescenta que tal conceito envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. Para ele, a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, que é percebida ou experimentada pelos membros da organização, influenciam no seu comportamento. Para tanto, segundo este autor, o Clima Organizacional refere-se ao ambiente interno, existente entre as pessoas que convivem no meio organizacional e está relacionado com o grau de motivação de seus participantes.

Por outro lado, Coda (1993), *in* Silva (2001), considera que Clima Organizacional seja o indicador do grau de Satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da Cultura ou realidade aparente da Organização, tais como: política de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e a identificação com a empresa. Desta forma, segundo Coda (1993), *in* Silva (2001), o grau de Satisfação pode variar de acordo com o Clima, seja ele favorável ou não.

Segundo Moran & Volkwein (1992), *in* Palacios (2001), o Clima pode ser visto sob diversas abordagens, cada uma enfatizando diferentes características, a saber:

- Abordagem Estrutural: o Clima é uma manifestação da Estrutura Organizacional;

- Abordagem Perceptual: a base para a formação do Clima estaria dentro do indivíduo, ou seja, aquele seria o resultado de uma descrição psicológica das condições organizacionais;
- Abordagem Interativa: o cerne do Clima não é apenas o indivíduo e os seus processos internos, mas também os processos de interação, tanto entre os indivíduos que compõem a organização, como entre questões objetivas e subjetivas dos membros e do cenário organizacional, em que se encontram inseridos;
- Abordagem Cultural: o Clima é criado por um grupo de indivíduos interagindo, que compartilham uma estrutura de referência abstrata, isto é, a Cultura da Organização.

Muitos autores, dentre eles Souza (1978), ainda definem Clima Organizacional como um fenômeno resultante da interação dos elementos da Cultura Organizacional, que serão apresentados na seção a seguir. Para eles, o Clima é uma consequência do peso de cada um dos elementos culturais.

A partir de todas estas definições, pode-se considerar que o Clima é de extrema importância para o indivíduo, pois é a forma como este entende e percebe o seu ambiente de trabalho, levando-se em conta as características individuais. Convém, ainda, acrescentar que o mesmo indivíduo pode, num dado momento, interpretar o ambiente de trabalho de uma forma e, tempos depois, pode fazê-lo de maneira diferente.

Neste sentido, infere-se que a origem do Clima está no próprio indivíduo ou grupos que percebem a Organização, o(s) qual(is) reage(m) às variáveis situacionais, de acordo com sua(s) interpretação(ões), ou seja, a partir do que psicologicamente tais variáveis significam para ele(s).

Por fim, é importante frisar, mais uma vez, que o Clima é consequência da interação dos elementos culturais. Neste sentido, vale a pena investigar a relação entre Clima e Cultura Organizacional.

1.3. Clima Organizacional X Cultura Organizacional

Segundo Silva (2001), a propriedade básica do Clima Organizacional é ser mutável e maleável. Portanto, pode ser modificado através de ações gerenciais e políticas.

Desta forma, pode-se inferir que o Clima Organizacional é influenciável por valores e normas grupais mais duradouros, ou seja, por um fator extremamente importante e presente no mundo das organizações : a Cultura Organizacional.

De acordo com Tamayo (1998), *in* Palacios (2001), a Cultura da Organização é composta por um conjunto de elementos, tais como: normas, crenças , valores e mitos mais ou menos estável, que define os padrões de comportamentos esperados dos membros que compõem a Organização. O autor também considera que a Cultura compreende um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, percebidas pelos empregados, constituindo-se numa das forças importantes que influenciam o comportamento.

Para Maximiniano (2000), a Cultura é a experiência que o grupo adquire, à medida que resolve seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funciona suficientemente bem para ser considerada válida.

Neste sentido, a abrangência da Cultura da Organização é mais ampla do que se supõe. Para Silva (2001), por exemplo, a Cultura Organizacional, tem vida própria e constitui uma das dimensões da Organização. Além disso, o autor enfatiza que toda Cultura é apreendida, transmitida e partilhada.

Alguns estudiosos consideram, ainda, que a Cultura Organizacional exprime a identidade da Organização, resultante de um sistema de significações, que atua como elo de ligação de todos os membros, em torno de objetivos comuns. Pode-se dizer, portanto, que a Cultura não se dissocia do Clima Organizacional.

Sendo assim, e de acordo com Moran & Volkwein (1992), *in* Palacios (2001), é impossível analisar o Clima Organizacional, sem levar em consideração a presença da Cultura Organizacional, como elemento estruturante, na qual se sustenta e da qual recebe influências. Palacios (2001) também argumenta que o Clima sofre influências da Cultura da Organização, que molda os processos sociais e individuais de percepção.

Katz & Kahn (1985), *in* Palacios (2001), ao descreverem a estrutura sistêmica da Organização, referem-se a Clima e Cultura como sinônimos. Entretanto, segundo Matos (1998), *in* Silva (2001), apesar das semelhanças, há algumas diferenças entre Clima Organizacional e Cultura Organizacional. Dentre estas diferenças, vale ressaltar, segundo o autor, que o Clima

mapeia o ambiente interno da Organização, ou seja, oferece um diagnóstico do ambiente interno da organização, o qual pode variar, segundo a Cultura da Organização.

O autor afirma, ainda, que existe uma relação entre Clima e Cultura Organizacional, sendo que, em sua percepção, a Cultura e o Clima compreendem três dimensões de valores:

- valores e políticas geradoras de Clima participativo e co-responsabilidade: realização em Cultura e Clima abertos e enriquecedores;
- valores e políticas geradoras de Clima autocrático, manipulativo e repressivo: realização em Cultura e Clima fechados e empobrecedores;
- valores e políticas geradoras de Clima anárquico, incapaz de se caracterizar como aberto ou fechado: realização assistemática, confusa, acidental, estimuladora do conflito e da improdutividade.

Nesta perspectiva, é importante destacar que os conceitos de Cultura e Clima Organizacional estão interligados. Segundo Bowditch & Buono (1992), o Clima é freqüentemente medido através de questionários aplicados a diversos indivíduos e, depois, compilados para oferecer um perfil da Organização.

Entretanto, ressaltam Bowditch & Buono (1992), este perfil da Organização, obtido por meio de pesquisas de Clima Organizacional, pode ser parecido com o Clima de outras organizações, sob Culturas variadas, isto é, as Culturas Organizacionais diferentes podem produzir Climas bastante parecidos. Neste sentido, a percepção do indivíduo realmente é um fator relevante, ou seja, embora as situações e Culturas possam ser bem diferentes, se elas forem congruentes com a natureza das expectativas dos funcionários sobre como a vida na organização deveria ser, os perfis de Clima compilados serão semelhantes.

1.4. Fatores que Interferem e Influenciam no Clima Organizacional

Segundo Bowditch & Buono (1992), o Clima Organizacional tem implicações na Satisfação com o Trabalho e a Organização, no desempenho, nos padrões de interação em grupos e nos comportamentos de afastamento (por exemplo, absenteísmo, rotatividade).

Além disso, pode-se considerar que, neste contexto, alguns fatores também estariam contribuindo para a determinação deste Clima Organizacional, ou seja, algumas variáveis poderiam estar afetando diretamente o Clima da Organização.

Segundo Chiavenato (1988), o Clima Organizacional é determinado por fatores como:

- Condições Econômicas;
- Estilo de Liderança;
- Políticas;
- Valores;
- Estrutura da Organização;
- Características Pessoais;
- Natureza do Negócio;
- Estágio da vida da Organização.

Nesta perspectiva, vale ressaltar que o Estilo de Liderança é de fundamental importância na Organização. Segundo Maximiniano (2000), existem os líderes autoritário, liberal e democrático. Cada qual, ressalta o autor, produz sentimentos positivos, negativos ou de indiferença, sendo que, tais sentimentos constituem o Clima Organizacional. Desta forma, pode-se constatar o quanto o líder e o estilo de liderança afetam o Clima da Organização, contribuindo para um Clima favorável, ou não.

Chiavenato (1988) também enfatiza, a respeito da relação existente entre Clima Organizacional e Estilo de Liderança, que alguns climas podem ser criados em um curto espaço de tempo, isto é, enquanto durar aquele estilo de liderança.

Considerando tal afirmação, a preocupação em preparar as lideranças para agirem como um agente propiciador de motivação e satisfação é grande, pois historicamente nunca foi tão necessário sua ação junto aos colaboradores. Afinal, assegura Maximiniano (2000), o líder tem o papel de criar as condições para a automotivação e autogestão dos funcionários, contribuindo, conseqüentemente, para um Clima favorável dentro da Organização.

Sabe-se que o Clima possui um componente emocional geral, que entra em jogo, no momento de estabelecer o valor do significado dos eventos ocorridos no local de trabalho. Considerando esta afirmação, James & James (1989), *in* Palacios (2001), afirmam que o Clima, elemento central na vida da Organização, é composto por apenas quatro fatores presentes no ambiente de trabalho:

- estresse do papel e falta de harmonia, que engloba tanto o estresse decorrente da ambigüidade, ou falta de clareza na definição das responsabilidades, atreladas ao papel, quanto a falta de harmonia entre os interesses pessoais e organizacionais;
- tarefas desafiadoras e autonomia, que se refere à percepção das características das tarefas e do trabalho, em termos de desafio, variedade, autonomia e importância;
- liderança e suporte, abordando questões relativas à percepção do papel e do desempenho do líder;
- cooperação do grupo de trabalho e relações de amizade, referindo-se à percepção que o funcionário tem sobre o relacionamento interpessoal e o desempenho no seu grupo de trabalho.

Outro fator que está relacionado ao Clima Organizacional, acrescenta Chiavenato (1988), é a Motivação. Tal autor assegura que o Clima Organizacional está intrinsecamente relacionado à Motivação, sendo esta uma variável dependente. Desta forma, quando o Clima se torna favorável, os índices de Motivação tendem a aumentar; ao passo que, quando o Clima torna-se desfavorável, a Motivação tende a cair.

Além da Motivação e do Estilo de Liderança, vale ressaltar a importância da contribuição da Mudança Cultural, para a variação do Clima da Organização. Segundo Bowditch & Buono (1992), como a Cultura é parte integrante do processo de aprendizado e experiência de um grupo, ocorrem mudanças ao longo do tempo, à medida que o grupo enfrenta variações no ambiente externo e problemas levantados pelos esforços internos de integração. Na tentativa, então, de acompanhar tais Mudanças Culturais, os gerentes buscam a adequação da Organização, de modo que tais Mudanças afetam diretamente o Clima Organizacional. Por este motivo, exige-se cuidado e tempo na implementação de Mudanças.

Cabe ressaltar, ainda que, segundo Silva (2001), a Cultura da Organização envolve um conjunto de pressupostos psicossociais, como Normas, Valores, Recompensas e Poder, sendo atributo intrínseco à Organização. Para Tamayo (1996), *in* Mendes (1998), estes valores sociais e culturais estão estruturados de acordo com os interesses, buscando o atendimento das necessidades, individuais ou organizacionais.

De acordo com Robbins (1999), os Valores são importantes no estudo do Comportamento Organizacional, porque estabelecem a base para a compreensão das atitudes e motivações, além de influenciarem na percepção individual. Desta forma, pelo fato do Clima Organizacional estar relacionado, segundo Chiavenato (1988), à Motivação, pode-se inferir que Mudanças de Valores interferem no Clima da Organização.

Nesta perspectiva, as empresas precisam compreender que, para tratar a questão Clima Interno, como estratégia de gestão, é fundamental trabalhar a questão dos Valores, Cultura, Política Interna da Organização, bem como a Estrutura Organizacional. Tal estrutura, segundo Bowditch & Buono (1992), deve ser adequada ao tipo de ambiente e à Organização em questão. Pode-se esperar, conforme a opinião destes autores, que as organizações que operam em ambientes variados e dinâmicos serão mais eficazes, se tiverem estruturas flexíveis, altamente diferenciadas e integradas. Assim sendo, a forma como as organizações ou departamentos são estruturados deve se ajustar às exigências, limitações e incertezas de seu ambiente.

2. SATISFAÇÃO NO TRABALHO

2.1. Breve Histórico

O advento do sistema capitalista veio introduzir profundas transformações no mundo do trabalho, destacando-se o surgimento de movimentos como os *taylorista/fordista*, no início do século XX.

Tais movimentos foram responsáveis por um aumento de produtividade e redução dos custos de produção, possibilitando o acesso de uma parcela cada vez maior da população aos bens de consumo.

Em contrapartida, verificou-se que a organização de trabalho instituída resultou em uma perda de poder do trabalhador acerca de seu trabalho e do significado do mesmo, de modo que o trabalho passou a constituir uma fonte de sofrimento e de deterioração da Qualidade de vida do indivíduo.

Na década de 1960, a hipótese de que o trabalho de fábrica simples e rotineiro era intrinsecamente tedioso e insatisfatório foi largamente aceita (Hullin & Blood, 1968, *in* Spector, 2002), principalmente em função da queda na produtividade, decorrente de acidentes de trabalho e da insatisfação dos trabalhadores quanto às condições de trabalho oferecidas pelas fábricas. Tornou-se necessário, então, modificar a organização do trabalho, como uma forma de melhorar a Qualidade de vida e a Satisfação no Trabalho e, por conseguinte, a produtividade e a lucratividade.

Entretanto, vale ressaltar que o interesse das organizações acerca da Qualidade de Vida no Trabalho – QVT e da Satisfação deve ser entendido como resultado das pressões dos trabalhadores e, também, como decorrência da constatação de que formas de gerenciamento do trabalho mais democráticas, aliadas a tarefas mais complexas, constituíam as bases para um aumento de produtividade, num contexto econômico-tecnológico.

Surgiram, então, diversos estudos visando adequar o trabalho e a estrutura das organizações às necessidades dos trabalhadores, buscando a Satisfação no Trabalho.

Atualmente, a maioria dos estudos sobre preditores de Satisfação com o Trabalho têm considerado a perspectiva do ambiente. Spector (2002), ressalta que os psicólogos organizacionais têm mostrado interesse na possibilidade de que as características pessoais também sejam importantes. Neste sentido, tal autor exemplifica esta questão afirmando que homens e mulheres podem reagir de forma diferente a uma determinada condição de trabalho, mostrando, então, que a Satisfação no Trabalho ocorre a nível individual.

2.2. Conceitos Básicos e Correlatos

A palavra Satisfação, segundo o dicionário Aurélio, significa contentamento, alegria, deleite, aprazimento. Pode ser definida, também, segundo o mesmo dicionário, como pagamento, recompensa e retribuição.

Enquanto isso, Mota (2001) lembra que a palavra Trabalho é derivada do latim tardio *tripalium*, que era um instrumento formado por três estacas, que serviam para imobilizar o cavalo, enquanto ele recebia as ferraduras, ou seja, enquanto era ferrado. No latim clássico, acrescenta Mota (2001), a principal palavra que designava trabalho era *labor*, que significava a fadiga que advém do trabalho.

Segundo Mendes (1998), o Trabalho é realização da identidade. Ao produzir algo, o trabalhador sente-se estruturado como pessoa, em decorrência de ser valorizado pelo que faz. Para Lower (1984), in Mendes (1998), o Trabalho é fonte de prazer e nem por isso é considerado um momento de diversão, mas exige disciplina, responsabilidade e compromisso com a atividade. O autor ressalta, ainda, que o Trabalho pode ser um prazer, dependendo das condições nas quais é realizado.

Para Spector (2002), a Satisfação no Trabalho seria o produto da adequação entre o indivíduo e seu trabalho. Assim sendo, há o reconhecimento de que pessoas diferentes preferem características diferentes de trabalho, sendo necessário diagnosticar quais são as pessoas que se sentem satisfeitas sob determinadas condições de trabalho.

Nesta perspectiva, o autor considera que a Satisfação no Trabalho é uma variável atitudinal, que reflete como uma pessoa se sente com relação ao seu trabalho, de forma geral e em seus vários aspectos. Em termos simples, pode-se dizer que Satisfação no Trabalho é o quanto as pessoas gostam de seu trabalho.

Desta forma, o autor enfatiza que a Satisfação no Trabalho é quase sempre avaliada, perguntando-se às pessoas como elas se sentem em relação ao seu trabalho, por meio de questionários ou entrevistas, os quais indicam o sentimento do indivíduo com relação à Organização.

Alguns autores destacam, também, que a Satisfação no Trabalho está intimamente relacionada à Qualidade de vida no Trabalho (QVT). De acordo com Chiavenato (1988), a QVT representa em que graus os membros da Organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais, através do seu trabalho. Tal autor destaca os fatores envolvidos na QVT, que são:

- a satisfação com o trabalho executado;
- as possibilidades de futuro na Organização;
- o reconhecimento pelos resultados alcançados;
- o salário recebido;
- os benefícios auferidos;
- o relacionamento humano dentro do grupo e da Organização;
- os ambientes psicológico e físico do trabalho;
- a liberdade e responsabilidade de decidir e as possibilidades de participar.

Robbins (1999) acrescenta que existe, também, um sentido correlato entre Satisfação e Comportamento de Cidadania Organizacional, uma vez que funcionários satisfeitos parecem mais propensos a falar bem da organização, ajudar os demais e ultrapassar as expectativas em relação ao seu trabalho. Além disso, ressalta o autor, funcionários satisfeitos tendem a estar dispostos a ir além de suas atribuições regulares, por querer repetir experiências positivas. A partir desta concepção, as primeiras discussões sobre Cidadania Organizacional, que é um tema novo na área de Comportamento Organizacional, assumiram que aquele fator estava proximamente relacionado com a Satisfação no Trabalho.

Para Robbins (1999), a Satisfação com o Trabalho é uma atitude geral, em relação ao próprio trabalho, isto é, à diferença entre as recompensas recebidas, de fato, pelo funcionário e aquilo que ele acredita merecer. Robbins (1999) considera, ainda, que uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto aquela insatisfeita, apresenta atitudes negativas.

Nesta perspectiva, faz-se necessário o estudo dos fatores que estão relacionados à Satisfação no trabalho, ou seja, quais são as variáveis que contribuem para a atitude positiva ou negativa do indivíduo em relação ao seu Trabalho.

2.3. Fatores que estão relacionados à Satisfação no Trabalho

Assim como no Clima Organizacional, o papel do líder e seu estilo de liderança são fundamentais para criar um ambiente favorável à satisfação dos funcionários no trabalho. Neste sentido, pode-se conjecturar que tal liderança contribui para a motivação da equipe, o comprometimento dos funcionários, a confiança na empresa, a segurança e o sentimento de valorização do funcionário, conquistado através de *feedback*, respeito e credibilidade.

Segundo Chiavenato (1988), os fatores motivacionais elevam substancialmente a Satisfação, ou seja, para o autor, a Satisfação no Trabalho é função das atividades desafiadoras e estimulantes, que são os chamados fatores motivacionais.

Para Robbins (1999), os fatores que conduzem à Satisfação ou Insatisfação no Trabalho são :

- realização;
- crescimento;
- reconhecimento;
- administração da empresa;
- trabalho em si;
- relacionamento com o supervisor;
- responsabilidade;
- condições de trabalho;
- progresso;
- salário;
- relacionamento com os colegas;

- vida pessoal;
- segurança;
- *status*.

Robbins (1999) acrescenta, ainda, que estes fatores exercem influência sobre a Satisfação e esta, por sua vez, sobre a Produtividade, o Absenteísmo e a Rotatividade. Por outro lado, o autor argumenta que as medidas de produtividade individuais não levam em conta todas as interações e complexidades do processo de trabalho, sendo inválidas. Desta forma, Robbins (1999) enfatiza que não se pode afirmar que o funcionário feliz é mais produtivo; entretanto, segundo o autor, pode-se afirmar que a organização feliz é mais produtiva, pois, neste caso, leva-se em conta todo o contexto organizacional. Além disso, Robbins (1999) sinaliza que, ao falar-se num nível individual, pode-se considerar que a Produtividade conduz à Satisfação, mas não o inverso; afinal, o inverso exigiria um conhecimento de todo o contexto da Organização, o que seria muito difícil.

Quanto à relação entre Satisfação e Absenteísmo, esta é negativa e consistente. Segundo Robbins (1999), os funcionários satisfeitos comparecem em maior número para trabalhar do que os insatisfeitos, ou seja, o maior índice de absenteísmo está entre os funcionários insatisfeitos.

Para o autor, a Satisfação também está negativamente relacionada com a Rotatividade. Robbins (1999) salienta que esta evidência indica que um importante moderador da relação Satisfação-Rotatividade é o Nível de Desempenho do trabalhador. Ou seja, qualquer que seja o nível de Satisfação, os funcionários de melhor desempenho tendem a permanecer mais na Organização, uma vez que são reconhecidos, elogiados e bem remunerados, sendo estes, segundo o autor, fatores que propiciam a Satisfação no Trabalho.

A Satisfação e o Desempenho no Trabalho são conceitos correlatos. Para Spector (2002), a Satisfação leva ao Desempenho no Trabalho, ou seja, funcionário satisfeito tende a apresentar bom desempenho. Neste sentido, de acordo com Chiavenato (1988), para avaliar o grau de satisfação e o desempenho do indivíduo, deve-se fazer uma avaliação de desempenho, que busca medir tanto a satisfação dos funcionários, em relação ao funcionamento da Organização, como dos clientes, em relação ao desempenho dos indivíduos/grupos e da Organização como um todo.

Além da relação entre Satisfação no Trabalho e Desempenho, alguns autores, dentre eles Bowditch & Buono (1992), afirmam haver uma ligação forte entre Satisfação no Trabalho e Clima Organizacional. Esta possível relação será investigada e discutida na próxima sessão.

3. CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Como foi dito anteriormente, segundo alguns autores, como Chiavenato (1988) e Bowditch & Buono (1992), o Clima Organizacional está diretamente relacionado à Satisfação no Trabalho. Sabe-se, também, que o Clima Organizacional é medido a nível macro, isto é, na Organização como um todo e a Satisfação é medida a nível micro, ou seja, corresponde ao comportamento do indivíduo na Organização. Considerando-se, então, as características das dimensões macro e micro, é possível questionar se o Clima Organizacional realmente está relacionado à Satisfação no Trabalho.

Há que se considerar, em primeiro lugar, que a Satisfação, segundo Spector (2002), refere-se aos sentimentos das pessoas com relação à Organização. Assim sendo, pode-se supor que este sentimento sofra influência do Clima e vice-versa. Entretanto, ainda não há dados suficientes para se ter a convicção de que o Clima Organizacional está diretamente relacionado à Satisfação no Trabalho.

Cabe citar, também, o estudo de Guion (1973), *in* Moran & Volkwein (1992), o qual analisou a relação entre Clima e Satisfação no Trabalho, argumentando que, se não houver 100% de acordo entre os respondentes da Organização, somente será possível obter uma mensuração de Satisfação do Trabalho, em um nível individual, ou seja, para o autor, a Satisfação e o Clima seriam sinônimos e, portanto, poderiam ser mensurados tanto a nível macro, quanto a nível micro, o que dependeria da porcentagem de respondentes da Organização.

Por outro lado, vários estudos comprovaram que não há correlação alguma entre dados de Clima e dados de Satisfação (Lafollette Sims, 1975; Schneider & Snyder, 1975 e 1985; Hulin & Rousseau, 1978, *in* Moran & Volkwein, 1992), contrapondo-se à posição de Guion (1973), *in* Moran & Volkwein (1992), em que Clima favorável é sinônimo de Satisfação no Trabalho.

Nesta perspectiva, a Personalidade ainda seria a provável preditora da Satisfação no Trabalho. Assim, não haveria possibilidade de dizer, com firmeza, que, diante de um Clima favorável, o funcionário estaria satisfeito, pois há que se considerar, cuidadosamente, as características individuais, ao fazer tal afirmação. Por outro lado, também não seria possível afirmar que o funcionário satisfeito contribuiria para um Clima Organizacional favorável; afinal, para que isto acontecesse, seria preciso que toda a Organização estivesse satisfeita, o que dificilmente ocorreria, já que a Satisfação varia de indivíduo para indivíduo.

Diante de todas as contradições, pode-se concluir que a possível relação entre Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho é uma questão ainda discutível. Desta forma, faz-se necessária a elaboração e a realização de uma série de pesquisas, visando constatar se realmente existe relação entre Clima e Satisfação, levando-se em conta todas as considerações anteriores.

O presente estudo pretende dar uma singela contribuição neste sentido, apresentando, a seguir, uma metodologia de pesquisa a ser implementada numa organização de trabalho.

Espera-se, também, que outros psicólogos organizacionais se interessem por este tema, já que tais profissionais, por conta de sua própria formação acadêmica, dispõem de mais recursos para tentar fazer articulações teórico-metodológicas entre as dimensões macro e micro do Comportamento Organizacional¹.

¹ Comportamento Organizacional: campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional.

III – MÉTODO

A metodologia do presente estudo contempla uma pesquisa qualitativa, que será realizada através de entrevistas.

A escolha da entrevista como processo de diagnóstico justifica-se, segundo Bowditch & Buono (1992), por levar a uma visão mais profunda do significado real de dados subjetivos, pois a situação face a face oferece mais flexibilidade do que o questionário.

1. CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO

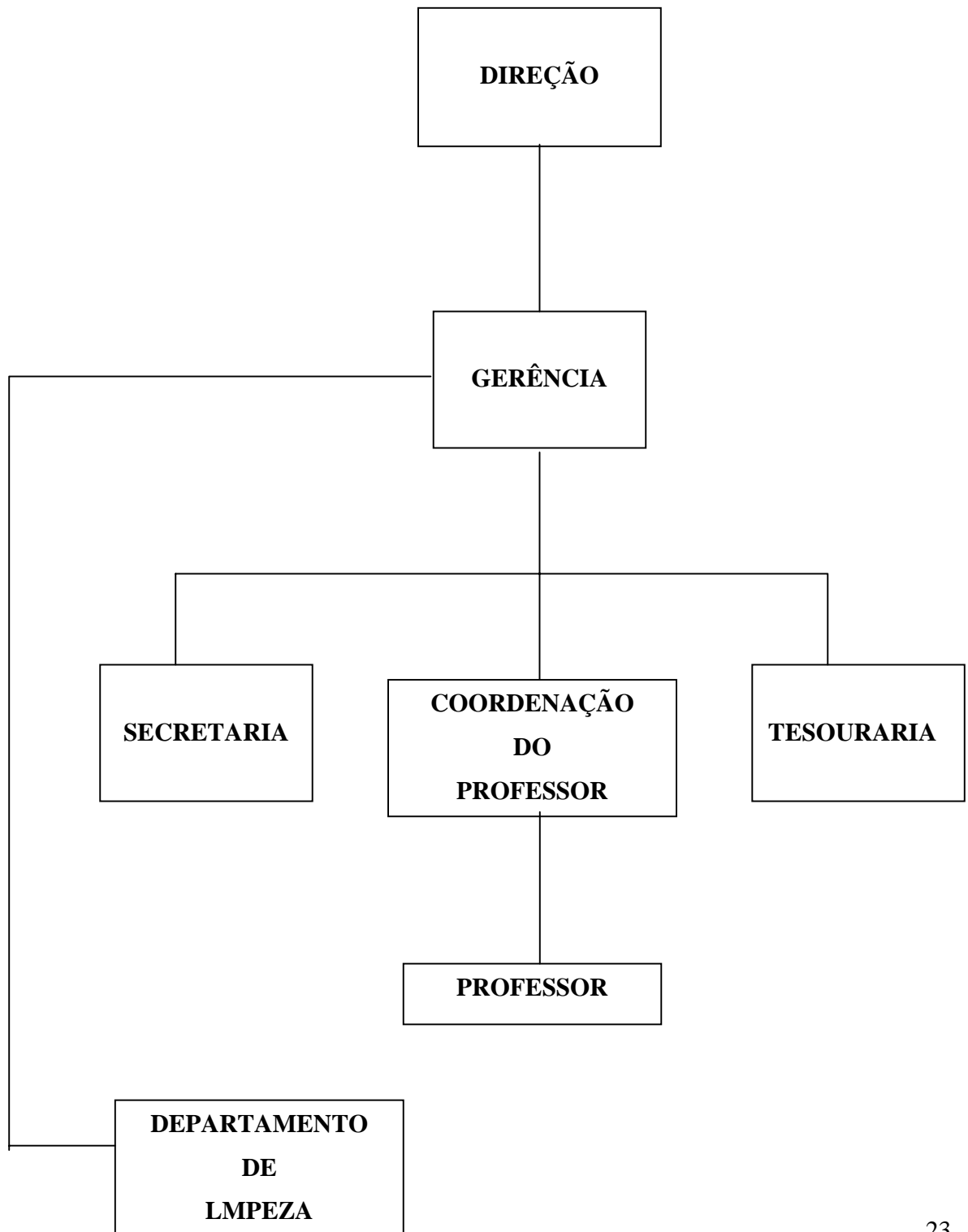
A coleta de dados será feita em uma organização privada, de pequeno porte (média de 25 funcionários), e que atua na área de Ensino. Trata-se de uma escola que oferece curso de inglês. Fundada em 1996, esta organização tem por objetivo fornecer um curso intensivo de inglês, de forma a preparar o aluno para lidar com atividades que exigem conhecimentos da língua, desde o nível básico ao avançado.

Dentre as principais características da escola, destacam-se: curso intensivo e rodízio de professores. Além disso, a escola vem empreendendo esforços no sentido de desenvolver uma metodologia de ensino eficaz, a fim de atender às necessidades e expectativas de seus clientes.

Por outro lado, observa-se um alto índice de rotatividade dos professores, que, aliado a outros fatores, pode estar relacionado à Insatisfação no Trabalho e Clima Organizacional desfavorável.

Na tentativa de explicar a questão levantada acima, pode-se supor que há pouca preocupação dos dirigentes em mudar este quadro, afinal, esta questão de rotatividade já existe há algum tempo e, até então, nada foi feito para mudá-la, talvez porque se trata de uma organização com padrão de excelência.

A estrutura da Organização está representada no Organograma a seguir:



2. SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos da pesquisa serão todos os professores da empresa, pois, considerando o pequeno número destes sujeitos, não há necessidade de se trabalhar por amostragem.

Nestes sujeitos, deverão ser identificadas as seguintes características biográficas e funcionais: a idade, escolaridade, sexo e tempo de serviço.

3. ESTRATÉGIAS DE COLETA DE DADOS

Considerando-se que o método proposto compõe-se de entrevistas, cabe ressaltar que, para Mota (2001), esta entrevista pode ser individual ou coletiva, dependendo dos objetivos e dos recursos disponíveis.

Neste caso, a coleta de dados se dará a partir da entrevista individual. Este tipo de entrevista foi selecionado para que não haja uma inibição muito grande nos sujeitos, assim como o medo de represálias futuras. Além disso, através da entrevista individual, existe a possibilidade de correção de enganos ou má interpretação das questões.

Nesta entrevista individual, perguntar-se-á de forma direta, como o sujeito se sente em relação ao seu trabalho e como ele percebe a Organização. A convocação para a entrevista individual será realizada pelo próprio pesquisador, sendo agendada de acordo com a disponibilidade dos participantes.

A entrevista (vide Apêndice) será feita na própria organização e deverá ser breve, com duração máxima de 30 minutos. Todos os participantes deverão ser informados de todos os detalhes da entrevista, pois um erro ou uma má interpretação da mesma poderá colocar em risco toda a credibilidade do processo.

Os dados deverão ser gravados pelo pesquisador, o qual terá em mãos um mini-gravador. Quanto a esta estratégia, é importante ressaltar a necessidade de se pedir autorização para os sujeitos. Neste sentido, o pesquisador deve garantir confidencialidade das informações, responsabilizando-se pelos dados.

4. ANÁLISE DE DADOS

As respostas obtidas na entrevista individual serão analisadas através da técnica de análise categorial, uma metodologia proposta por Bardin (1977), *in* Bressan (2001).

Segundo Bressan (2001), este é o tipo de técnica mais utilizado nas análises de dados qualitativos, sendo o mais antigo cronologicamente. A grande vantagem desta técnica, acrescenta Bressan (2001), diz respeito ao fato de que o agrupamento dos conteúdos significativos em categorias apresenta-se como uma forma de organizar e sintetizar o texto sob análise.

Na metodologia proposta, será seguido o mesmo modelo de Bressan (2001), onde após a análise da entrevista individual e identificação de todas as categorias resultantes, deverá ser feita a correlação das categorias-síntese com as questões do roteiro de entrevista. Segundo a autora, a categoria-síntese é o nome atribuído ao conjunto de verbalizações de todas as entrevistas sobre um mesmo tema.

Neste sentido, os critérios utilizados para a elaboração destas categorias-síntese serão a frequência/recorrência dos dados obtidos, assim como a pertinência e significação do conteúdo em relação ao fenômeno investigado: Clima Organizacional X Satisfação no Trabalho.

5. INSTRUMENTO DE PESQUISA

A pesquisa de Clima surgiu na Inglaterra e ainda é muito recente no Brasil. Neste caso, tais pesquisas começaram a ser utilizadas por empresas de origem inglesa e multinacional, mas ainda não foram muito difundidas. Sendo assim, há dificuldades em se elaborar uma pesquisa de Clima. No que se refere aos estudos sobre Satisfação no Trabalho, há que se considerar que o constructo não foi ainda delimitado suficientemente. Por essas razões, optou-se pela elaboração de um Roteiro de Entrevista Estruturada (vide Apêndice) , já que o presente estudo é de caráter exploratório.

Vale enfatizar que este tipo de entrevista foi recomendado, devido à sua facilidade de realização. Além disso, segundo Alvarães (2002), através de entrevistas, é possível extrair dos

funcionários as suas impressões e informações valiosas sobre a empresa, pois há maior elasticidade da duração.

O roteiro proposto contém 20 perguntas, buscando colher dados sobre o problema a ser estudado. A partir destes dados, pode-se considerar a possibilidade de identificação de características particulares do ambiente organizacional, que estejam interferindo nos índices de Rotatividade da escola.

Segue o Roteiro de Entrevista Estruturada, contendo as seguintes questões abertas:

(CO) – pergunta relacionada ao Clima Organizacional

(S) – pergunta relacionada à Satisfação no Trabalho

1. Política da empresa

- a) Você acha que as normas e diretrizes da empresa são claramente explicadas? (CO)
- b) Você sente que estas normas e diretrizes são cumpridas pelos funcionários? Solicitar justificativa, caso a resposta seja negativa. (CO)

2. Estilo de liderança

- a) Como você percebe o gerenciamento da empresa? Justifique: (CO)
- b) Você se sente à vontade para expor as suas idéias ou sugestões ao seu coordenador ou gerente? (S)
- c) Você sente o reconhecimento da chefia pelo trabalho realizado? (S)
- d) Você tem autonomia para desempenhar suas tarefas? (S)

3. Estrutura física da organização

- a) Você considera o seu espaço físico de trabalho adequado? Solicitar justificativa (S)
- b) A escola dispõe dos recursos materiais necessários para uso em sala de aula? Ela os disponibiliza? (CO)

4. Condições de trabalho

- a) De uma maneira geral, como você considera as condições de trabalho desta empresa? (CO)
- b) Na sua opinião, qual é o grau de importância que a sua empresa dá para a saúde e segurança no trabalho? (CO)

5. Remuneração

- a) Considerando outras formas de remuneração, qual é a sua opinião em relação ao pagamento por hora-aula? (CO)
- c) Você se sente bem recompensado pelo trabalho desempenhado? Solicitar justificativa. (S)

6. Quanto ao trabalho desempenhado

- a) Você sente orgulho do trabalho que realiza? Por quê? (S)
- b) Você se identifica com as tarefas que desempenha nesta empresa? (S)
- c) Você se sente realizado profissionalmente? (S)
- d) Você se sente sobrecarregado no trabalho? (S)
- e) O seu trabalho causa ou já causou sofrimento? Caso a resposta seja positiva, solicitar justificativa. (S)

7. Relacionamento dentro da empresa

- a) Como é o relacionamento entre as pessoas da sua equipe de trabalho? (CO)
- b) Como é o seu relacionamento com os colegas? E com a chefia? (S)
- c) Você sente que a sua empresa se preocupa em ter ou manter um ambiente integrado entre os funcionários? (CO)

O primeiro tópico, *Política da empresa*, tem por objetivo analisar se normas e diretrizes da empresa foram bem explicitadas e estão sendo cumpridas pelos professores da escola.

O segundo tópico, *Estilo de liderança*, propõe examinar a percepção dos funcionários em relação à gerência, analisar a autonomia dada aos funcionários para desempenhar suas tarefas, expor suas idéias ou sugestões, bem como avaliar o reconhecimento dos funcionários pela chefia.

O terceiro tópico, trata da *Estrutura física da organização*, visando colher informações a respeito do espaço físico de trabalho, se é adequado ou não, e dos recursos materiais, se estes são disponibilizados pela empresa.

No quarto tópico, serão analisadas as *Condições de trabalho*. Neste sentido, pede-se opinião aos professores quanto ao grau de importância que a empresa dá para a saúde e segurança no trabalho.

O quinto tópico tem por objetivo colher informações a respeito da *Remuneração*, analisando, também, o grau de satisfação do professor com relação ao salário.

No sexto tópico, *Trabalho desempenhado*, analisa-se a realização profissional e pessoal do professor, bem como o crescimento ou progresso profissional em relação ao trabalho desempenhado.

Por último, o sétimo tópico busca avaliar o *Relacionamento dentro da empresa*, levando-se em consideração a importância das relações do indivíduo com o grupo e com a chefia, bem como as relações do grupo como um todo, num ambiente de trabalho.

Após a coleta de todos os dados da entrevista, deverá ser feita a análise de categorização de respostas, técnica já descrita anteriormente.

No próximo capítulo, serão apresentadas as potencialidades e limitações do Método proposto, assim como algumas hipóteses relacionadas ao problema de pesquisa em questão, que estão baseadas na pesquisa bibliográfica realizada.

IV - DISCUSSÃO

Considerando o método proposto, pode-se supor que algumas questões da entrevista poderão identificar as possíveis relações entre Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho, além de diagnosticar o real motivo do alto índice de rotatividade apresentado pela empresa. Tal hipótese se deve à potencialidade do Método, elaborado a partir da situação vivida pela Organização e visando coletar dados, através de um Roteiro de Entrevista Estruturada (vide Apêndice), que possibilitem uma futura intervenção.

Além disso, há que se considerar outras questões relativas às possíveis relações entre Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho. Pode-se levantar, por exemplo, uma hipótese baseada no modelo sistêmico. Este modelo consiste na teoria de que o indivíduo é produto do meio. Desta forma, ao analisar a influência da dimensão macro do Comportamento Organizacional sobre a dimensão micro, pode-se supor que haja uma correlação positiva entre Clima e Satisfação, ou seja, o Clima favorável pode contribuir para a Satisfação no Trabalho. Assim sendo, o Clima pode ser considerado uma Variável Antecedente (VA), ou seja, uma suposta causa de alguma mudança na Variável Critério (VC), que seria, no caso, a Satisfação no Trabalho.

Nesta perspectiva, ao analisar os dados obtidos, pode surgir, ainda, uma outra questão: como saber se uma determinada resposta é fidedigna, isto é, como saber se o sujeito revelou os seus sentimentos e percepções? Para responder tal pergunta, afirma Alvarães (2002), é preciso que se analise todo o contexto, os sentimentos do entrevistado, o porquê de cada resposta, sua motivação, suas crenças e valores não verbalizados.

Neste sentido, mais uma vez, cabe enfatizar a necessidade de analisar o indivíduo como um todo, inserindo-o dentro do contexto social, como pede o modelo sistêmico citado anteriormente. A exemplo desta questão, vale argumentar que mesmo que sejam diagnosticadas as causas da rotatividade da empresa, é importante atentar-se para as relações entre o Clima e Satisfação, ou seja, será que estas duas variáveis estariam contribuindo para a rotatividade apenas neste contexto?

Não obstante a essas recomendações, convém salientar que tal questão refere-se a uma limitação comum a toda e qualquer pesquisa relacionada ao campo das Ciências Humanas e Sociais.

Vale acrescentar que o método proposto não permite a generalização dos resultados obtidos para outras organizações, pois não se trata de um método quantitativo. Entretanto, a partir da realização de outras pesquisas com o mesmo tipo de delineamento, será possível fazer uma análise comparativa dos resultados, na tentativa de explicar o problema em questão.

Além desta limitação, no método a ser aplicado, vale lembrar que a Satisfação ocorre a nível micro e o Clima Organizacional, a nível macro. Neste sentido, como relacionar estes fatores, levando-se em consideração as diferenças das dimensões macro e micro, tratadas por diversos autores, entre eles Robbins (1999)? Para o autor, o Comportamento Organizacional, pode ocorrer a nível individual (micro), grupal (meso) e do sistema organizacional como um todo (macro).

Por fim, é importante salientar que o método proposto, não seguiu um modelo de entrevista padrão para o diagnóstico; afinal, segundo alguns pesquisadores do Clima Organizacional, não existe Pesquisa de Clima “padrão”. Neste sentido, foi preciso adaptar o método de pesquisa à realidade, linguagem e cultura da empresa a ser estudado.

No capítulo a seguir, serão apresentadas algumas conclusões para o estudo.

V – CONCLUSÃO

São cada vez mais numerosas as Organizações que julgam importante manter os seus funcionários num bom Clima Organizacional e satisfeitos com o seu trabalho. Entretanto, ao se considerar o bom relacionamento e uma boa convivência entre as pessoas como elementos únicos e necessários para mensurar o Clima Organizacional e a Satisfação, não se consegue, em boa parte dos casos, chegar a resultados consistentes que possam servir de subsídios para a gestão do Clima Organizacional e da Satisfação no Trabalho.

Neste sentido, elaborou-se o método de pesquisa deste estudo. Para tanto, fez-se um levantamento das características e da situação atual da Organização. Dentre esses dados, destaca-se a queixa de alto índice de rotatividade dos professores, que, aliado a outros fatores, pode estar relacionado à Insatisfação no Trabalho e Clima Organizacional desfavorável. Afinal, segundo os pesquisadores desta área, o Clima Organizacional desfavorável maximiza a rotatividade de pessoal na Organização.

Nesta perspectiva, a proposta do estudo de investigar e estabelecer as possíveis relações entre Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho, esclarecendo se a Satisfação no Trabalho está, ou não, diretamente relacionada ao Clima Organizacional e vice-versa, a partir da aplicação do método de pesquisa proposto, consiste em uma singela contribuição no sentido de agregar conhecimento a essa área.

Quanto aos possíveis resultados, espera-se estabelecer as relações existentes entre Clima e Satisfação. Por outro lado, deve-se atentar para as limitações do estudo, sendo que uma delas diz respeito à variação do Clima e Satisfação, de acordo com as contingências. Assim sendo, pode ser que a relação entre Clima e Satisfação seja, ou não, percebida apenas neste contexto organizacional e, mais especificamente, neste momento atual. Além disso, vale ressaltar que esta percepção pode variar entre os membros da Organização, podendo ainda ser diferente de suas características reais.

Cabe ressaltar, ainda, que, após a aplicação da entrevista e análise dos dados, faz-se necessária a implantação de ações de intervenção, a partir dos resultados obtidos; ou seja, não adianta apenas fazer a pesquisa. Neste sentido, o psicólogo, através de pesquisas de Clima e Satisfação e, conseqüentemente, intervenções compatíveis dentro do contexto organizacional, deve trabalhar em prol da Satisfação individual e do Clima Organizacional favorável; ou seja,

contribuir para que a Organização seja um ambiente propício ao trabalho e ao bem-estar das pessoas. Em suma, tal profissional deve trabalhar para que os empregados desfrutem melhor a sua vida, tanto dentro como fora do trabalho, criando um compromisso com a Organização, sentindo-se parte dela e, por conseguinte, responsabilizando-se pelo seu desempenho.

VI – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarães, A. (2002). *Pesquisa de clima organizacional: medindo a temperatura da organização*.
Artigo disponível na Internet: <http://www.albertoalvaraes.adm.br>
- Argyris, C. (1957). *Personalidade e organização. O conflito entre o sistema e o indivíduo*. Rio de Janeiro: USAID.
- Bowditch, J. L. & Buono, A. F. (1992). *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira
- Bressan, C. L. (2001). *Uma contribuição à compreensão do fenômeno de mudança organizacional, a partir da visão gerencial* , Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Chiavenato, I. (1988). *Recursos humanos na empresa – pessoas, organizações e sistemas*. São Paulo: Atlas
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1985). *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas
- Likert, R. (1971). *Novos padrões da administração*. São Paulo: Pioneira.
- Maximiniano, A.C.A. (2000). *Teoria geral da administração – Da Escola Científica à Competitividade na Economia Globalizada*. São Paulo: Atlas.
- Mc Gregor, D. (1960) . *O lado humano da empresa*. São Paulo: Martin Fontes.
- Mendes, A. M. (1998). *Valores e vivências de prazer-sofrimento no contexto organizacional*.
Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília.

- Moiseichyk, A.E. (1997). *Organizações enquanto culturas: um estudo de caso do clima organizacional de uma empresa*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Santa Catarina, Florianópolis.
- Moran, E. T. & Volkwein. J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*. 19-47
- Mota, L. M.O. (2001) . *Noções básicas de psicologia organizacional* . Material não Publicado. Brasília.
- Palacios, K.E.P. (2001). Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. *Revista de Administração*, 37(3), 96-104 - São Paulo.
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall
- Schneider, B.,Bowen, D.E., Holcombe, K.M. & Ehrhart, M.E. (2000). The climate for service: evolution of a construct. In N.M., *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Silva, R. C. (2001). *Clima organizacional: definições, relação com a cultura organizacional e pesquisa de clima*. Monografia, Faculdade de Ciências da Saúde, Centro Universitário de Brasília, Brasília.
- Souza, E. (1978). *Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam*. São Paulo: Edgard Blucher
- Spector, P.E. (2002) . *Psicologia nas organizações*. São Paulo : Saraiva.
- Tractenberg, L. (1999). A complexidade nas organizações: futuros desafios para o psicólogo frente à reestruturação competitiva. *Psicologia – Ciência e Profissão*, 19 (1), 14-29.

VII - APÊNDICE

ENTREVISTA

Dados a serem preenchidos pelo entrevistador com um X na alternativa que corresponder à situação:

Data:/...../.....

Hora de início:h.....min

Hora de término:h.....min

Sexo

☐ masculino ☐ feminino

Idade:

- ☐ Até 25 anos
- ☐ 26 até 30 anos
- ☐ 31 até 40 anos
- ☐ 41 até 50 anos

Tempo de serviço

- ☐ Até 1 ano
- ☐ Até 2 anos
- ☐ De 2 a 3 anos
- ☐ De 3 a 5 anos
- ☐ De 5 a 7 anos

Escolaridade:

- ☐ segundo grau incompleto
- ☐ segundo grau completo
- ☐ superior incompleto
- ☐ superior completo

Informações sobre o sujeito de pesquisa e a empresa :

(CO) – pergunta relacionada ao Clima Organizacional

(S) – pergunta relacionada à Satisfação no Trabalho

1. Política da empresa

- a) Você acha que as normas e diretrizes da empresa são claramente explicadas? (CO)
- b) Você sente que estas normas e diretrizes são cumpridas pelos funcionários? Solicitar justificativa, caso a resposta seja negativa. (CO)

2. Estilo de liderança

- a) Como você percebe o gerenciamento da empresa? Justifique: (CO)
- b) Você se sente à vontade para expor as suas idéias ou sugestões ao seu coordenador ou gerente? (S)
- c) Você sente o reconhecimento da chefia pelo trabalho realizado? (S)
- d) Você tem autonomia para desempenhar suas tarefas? (S)

3. Estrutura física da organização

- a) Você considera o seu espaço físico de trabalho adequado? Solicitar justificativa (S)
- b) A escola dispõe dos recursos materiais necessários para uso em sala de aula? Ela os disponibiliza? (CO)

4. Condições de trabalho

- a) De uma maneira geral, como você considera as condições de trabalho desta empresa? (CO)
- b) Na sua opinião, qual é o grau de importância que a sua empresa dá para a saúde e segurança no trabalho? (CO)

5. Remuneração

- a) Considerando outras formas de remuneração, qual é a sua opinião em relação ao pagamento por hora-aula? (CO)
- b) Você se sente bem recompensado pelo trabalho desempenhado? Solicitar justificativa. (S)

6. Quanto ao trabalho desempenhado

- a) Você sente orgulho do trabalho que realiza? Por quê? (S)
- b) Você se identifica com as tarefas que desempenha nesta empresa? (S)
- c) Você se sente realizado profissionalmente? (S)
- d) Você se sente sobrecarregado no trabalho? (S)
- e) O seu trabalho causa ou já causou sofrimento? Caso a resposta seja positiva, solicitar justificativa. (S)

7. Relacionamento dentro da empresa

- a) Como é o relacionamento entre as pessoas da sua equipe de trabalho? (CO)
- b) Como é o seu relacionamento com os colegas? E com a chefia? (S)
- c) Você sente que a sua empresa se preocupa em ter ou manter um ambiente integrado entre os funcionários? (CO)